



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB

FACULDADE DE TECNOLOGIA EM CIÊNCIAS SOCIAIS

DISCIPLINA: MONOGRAFIA

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

Influência da qualidade do atendimento no volume de vendas de uma organização

Rafael Gomes Matos 2050145/7

Brasília

Junho de 2010

Rafael Gomes Matos

Influência da qualidade do atendimento no volume de vendas de uma organização

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais, como requisito para conclusão de curso no Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Professor Orientador: José Antônio Rodrigues do Nascimento.

Brasília, junho de 2010.

Rafael Gomes Matos

**A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO NO VOLUME DAS VENDAS
DA ORGANIZAÇÃO**

Trabalho apresentado à Faculdade de
Tecnologia e Ciências Sociais, como
requisito para conclusão de curso no
Centro Universitário de Brasília –
UniCEUB.

Prof. José Antônio Rodrigues do
Nascimento.

Banca Examinadora

Prof. José Antônio Rodrigues do Nascimento
Orientador

Professor (a):
Examinador (a)

Professor (a):
Examinador (a)

Brasília, junho de 2010

AGRADECIMENTOS

A minha família por ter sempre me apoiado ao longo do curso.

Aos meus amigos, colegas de classe, professores, e todos que me acompanharam nessa caminhada.

Ao Prof.º José Antônio Rodrigues do Nascimento que me acompanhou, auxiliou e esteve presente.

RESUMO

A presente monografia refere-se à qualidade do atendimento nas empresas de intercâmbio e qual a influência exercida sobre o volume das vendas. Através da teoria existente, diversos conceitos sobre qualidade, satisfação dos clientes e fatores importantes sobre a estrutura da empresa foram apresentados como base para que, ao longo do trabalho, esses conceitos fossem desenvolvidos juntamente com os dados obtidos através de uma pesquisa de campo. Com essa coleta de dados na pesquisa de campo, dados importantes foram levantados por meio de uma entrevista com os funcionários do setor de atendimento e um questionário com clientes que já compraram na empresa. A partir desses dados, puderam ser observadas relações entre essas variáveis, e com base no referencial teórico, a pesquisa foi se desenvolvendo de acordo com o planejamento dos objetivos. Os dados levantados foram tratados e informações foram obtidas através do cruzamento desses dados com a base teórica, para que então as considerações finais fossem obtidas.

Palavras chave: qualidade, atendimento, clientes, satisfação, vendas.

LISTA DE GRÁFICOS E QUADROS

Gráfico 1.1.....	29
Gráfico 1.2.....	29
Gráfico 1.3.....	30
Gráfico 1.4.....	30
Gráfico 1.5.....	31
Gráfico 1.6.....	32
Gráfico 1.7.....	32
Gráfico 1.8.....	33
Gráfico 1.9.....	33
Gráfico 1.10.....	34
Gráfico 1.11.....	35
Gráfico 1.12.....	35
Gráfico 1.13.....	36
Quadro 1.1.....	27

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 A qualidade em produtos e serviços.....	10
2.1.1 <i>Aplicação no contexto do atendimento.....</i>	<i>11</i>
2.2 Satisfação do cliente e agregação de valor aos serviços.....	14
2.2.1 <i>Fatores de agregação de valor ao serviço e satisfação.....</i>	<i>14</i>
2.3 Relação entre satisfação e fidelidade.....	16
2.4 Comportamento do consumidor.....	18
2.4.1 <i>Comportamento antes da compra.....</i>	<i>18</i>
2.4.2 <i>Comportamento pós-compra.....</i>	<i>19</i>
2.5 Influência da estrutura no atendimento.....	20
3 METODOLOGIA.....	23
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	25
4.1 Dados obtidos por meio da entrevista.....	25
4.2 Dados obtidos por meio do questionário.....	28
4.3 Análise dos resultados.....	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43
APÊNDICE 1.....	44
APÊNDICE 2.....	45

1 INTRODUÇÃO

Nas empresas do ramo de turismo e intercâmbio, existe uma grande dificuldade em criar um diferencial competitivo ao considerar os produtos e serviços vendidos. Isso se deve à similaridade dos mesmos, pois os concorrentes tendem à oferecer os mesmos produtos e serviços com preços similares, o que cria uma barreira para a criação de estratégias como diferenciação de preços ou produtos. Por exemplo, uma passagem aérea possivelmente custará o mesmo preço ou não terá grandes diferenças ao se comparar várias empresas.

Devido à esses fatores, sobra para as empresas buscar um diferencial na forma a qual os atendimentos são feitos. Pelo fato de que os produtos oferecidos são muito similares ou os mesmos na concorrência, o diferencial que irá puxar os clientes para a empresa será no atendimento, pois é através dele que inicialmente o cliente irá criar suas percepções sobre a qualidade da empresa. Além disso, o diferencial no atendimento pode criar relações de fidelidade do cliente com a empresa.

Portanto, o tema dessa pesquisa é a influência da qualidade do atendimento no volume de vendas, e o problema estudado é como o atendimento pode afetar as vendas da empresa.

Logo, o objetivo geral da pesquisa é analisar se a qualidade dos atendimentos de uma empresa privada da área de turismo e intercâmbio afeta o volume de suas vendas. Para auxiliar essa análise, a pesquisa tem como objetivos específicos: conceituar qualidade de acordo com o contexto da organização e relacionar esses conceitos ao atendimento; pesquisar a satisfação dos clientes com os serviços prestados; verificar se a estrutura da empresa contribui ou prejudica a qualidade dos atendimentos; por fim, relacionar as informações levantadas sobre a organização e comparar com o índice de satisfação dos clientes.

Outro aspecto importante a ser levantado sobre o mercado da área de turismo e intercâmbio é que este está cada vez mais competitivo não só pelos fatores citados anteriormente, também devido à diversas comodidades que as empresas proporcionam aos clientes como atendimento virtual, facilidades para o pagamento, entre outras. Hoje, se um cliente deseja comprar o serviço, ele apenas fecha o contrato com a empresa e nem precisa mais se deslocar para a agência, pois

praticamente todo o contato realizado é via internet ou telefone, assim como as confirmações e documentos necessários são enviados eletronicamente. Além disso, existem muitas opções de crédito que facilitam o pagamento, como a questão dos financiamentos. Portanto, não existem muitos diferenciais para chamar a atenção do cliente, já que praticamente todas as empresas funcionam desta forma.

Partindo desse ponto, um dos fatores que pode se tornar um grande atrativo para os clientes é a forma que o atendimento é feito. A proposta deste projeto é estudar como é feito o atendimento nessas empresas e analisar como isso influi no volume total de vendas.

Para o ponto de vista acadêmico, o trabalho é importante porque é uma oportunidade para aplicar na prática diversos conceitos estudados em sala de aula, como qualidade, relacionamento com clientes externos e organização e métodos utilizados na empresa. Assim, ficará mais fácil o entendimento das teorias estudadas e observar o funcionamento da organização.

Do ponto de vista gerencial, a pesquisa pode trazer informações úteis para os administradores. Como serão analisados vários fatores que podem influenciar direta ou indiretamente o volume de vendas, os resultados podem ser importantes para a parte estratégica da empresa. Além da área que será estudada, existem diversas outros negócios que trabalham com atendimentos diretos junto ao consumidor. Ou seja, a pesquisa tem um foco abrangente que pode auxiliar diversos administradores em vários tipos de negócios.

Já para o ponto de vista social, a pesquisa é importante para entender como é o comportamento do consumidor, quais as suas expectativas e o que ele espera da empresa quando solicita um serviço. Entendendo esses aspectos, muitas empresas podem começar a se interessar por um estudo mais aprofundado sobre esse comportamento, o que pode levar a um aumento na qualidade dos atendimentos nessas empresas. A longo prazo, isso aumentará a competitividade do mercado, o que gera benefícios e mais variedade para o consumidor na hora de decidir a empresa que irá contratar o serviço.

A pesquisa se divide em cinco partes, sendo a primeira a introdução ao tema, objetivos, justificativas e os aspectos gerais. A segunda parte consiste na descrição das metodologias utilizadas no estudo. Já a terceira, consiste na base teórica referente às variáveis importantes de cada objetivo. Essa base sustenta os aspectos importantes da quarta parte da pesquisa, que foi uma pesquisa de campo dividido

em duas partes, sendo a primeira uma entrevista com os funcionários da empresa e a segunda um questionário com os clientes. A elaboração dessa entrevista e questionário foram de acordo com os aspectos importantes vistos na base teórica, e tiveram a finalidade de observar em campo as teorias estudadas. A quinta e última parte consiste nas considerações finais sobre tudo o que foi estudado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o início da pesquisa, foram mostrados os principais conceitos sobre qualidade e aplicar esses conceitos no âmbito organizacional, especificamente na parte do atendimento. Essa aplicação é importante para o entendimento de como se caracteriza através da teoria, o que é um atendimento de qualidade. Também conceitos importantes sobre estrutura organizacional e como isso afeta a produtividade foram mostrados para o entendimento de como o ambiente e a estrutura da empresa estudada pode afetar o atendimento dos funcionários. Após, foram mostradas teorias sobre o comportamento do consumidor, e os fatores que os influenciam ao contratar um serviço ou não.

2.1 A qualidade em produtos e serviços

Existem diversas teorias que falam sobre qualidade. Por se tratar de uma questão que tem uma grande abrangência não só na administração mas também no dia a dia de todos, fica difícil chegar a um conceito preciso e que seja aplicado à todas as situações. Por exemplo, um conceito de qualidade aplicado numa empresa que produz bens de consumo não poderá ser tão bem aplicado numa outra organização como a que será estudada, que apenas presta serviços.

Segundo Maximiano (2006), “o enfoque da qualidade nasceu para resolver, em primeiro lugar, o problema da uniformidade. A expansão da produção de massa [...] inspirou os estudos dos primeiros especialistas da qualidade industrial.” Ou seja, os primeiros conceitos de qualidade nasceram justamente devido à questão da uniformidade na produção industrial na época.

Já qualidade de acordo com Garvin (1992), “Só recentemente é que ela surgiu como função de gerência formal.” Ainda de acordo com Garvin (1992), “Quase todas as modernas abordagens da qualidade foram surgindo aos poucos, através de uma evolução regular.” Portanto, os conceitos ainda estão em formação, e devido à grande dinâmica das organizações e variedades de negócios que existem atualmente, fica mais difícil ainda.

Um exemplo é a empresa estudada. Há alguns anos, seria quase impossível para alguns imaginar que um atendimento poderia ser feito apenas via internet, e

que diversos produtos como passagens de avião poderiam ser comprados e recebidos via e-mail, sem precisar o deslocamento do cliente até a agência. Não só na área de turismo mas em muitas outras essa tendência de não ser mais preciso um lugar físico para a empresa pode ser verificada.

Levando isso em conta, percebe-se que os conceitos que podem ser utilizados são os focados na área de serviços, que trabalham diretamente com atendimentos ao consumidor. Nesse contexto, cada cliente será um caso diferente porque cada um terá um serviço personalizado, o que dificulta a precisão para conceituar qualidade. Para Albretch (apud CASAS, 1999), “a qualidade do serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa.” O único ponto em comum é a satisfação do cliente. Segundo Casas (1999), “os serviços possuem dois componentes de qualidade que devem ser considerados: o serviço propriamente dito e a forma como é percebido pelos clientes.”

Existem várias definições para qualidade, sendo algumas das principais: excelência, valor, especificações, conformidade e regularidade. Cada um desses fatores representa as seguintes definições: Excelência: padrão elevado de desempenho; Valor: depende do poder aquisitivo de cada cliente, é a diferenciação com atributos que agregam valor ao serviço; Especificações: planejamento de como o serviço deve ser definido; Conformidade: partindo das especificações, a conformidade é o quanto o serviço estará de acordo com o que foi planejado; Regularidade: uniformidade dos serviços. (MAXIMIANO, 2006)

Os conceitos citados são relacionados com o contexto organizacional dos atendimentos, para um melhor entendimento de como se chega na qualidade nos atendimentos.

2.1.1 Aplicação no contexto do atendimento

Como foi visto o conceito de qualidade nos serviços, segundo Casas (1999) e Albretch (1999), esses conceitos podem ser aplicados na organização estudada. Como foi citado anteriormente, a qualidade é definida por como o cliente percebe o serviço e pelo serviço em si. Aplicando no contexto, o cliente pode ter duas percepções, seguindo essa lógica: antes da venda e após. Após a venda é que ele irá ver se a qualidade do serviço esteve de acordo com a apresentada, ou seja, a

qualidade do serviço em si, através dos resultados obtidos. E antes da venda ele irá perceber como será o serviço, através do atendimento.

É pela comunicação com o vendedor, que irá passar as especificações do serviço, é que o cliente irá perceber como será feito o serviço, e se valerá a pena contratar aquela empresa. Um atendimento de qualidade é aquele que causa uma boa impressão ao cliente, que consequentemente criará expectativas com a empresa e a contratará. Logo, o bom atendimento é aquele que faz com que o cliente tenha uma boa percepção com a empresa. Também, a qualidade nesse contexto pode ser definida pela capacidade em que o atendimento teve para despertar o interesse do cliente com a empresa.

De acordo com os fatores da qualidade de Maximiano (2006), várias relações podem ser feitas de acordo com os atendimentos.

Para a excelência, que é o elevado padrão de desempenho, a aplicação é feita pelo desempenho atingido em cada atendimento. Sendo que esse desempenho, caso seja bom, irá despertar o interesse no cliente. As empresas da área de intercâmbio e turismo têm uma logística de funcionamento parecidas, portanto o desempenho no atendimento é o diferencial que fará o cliente decidir por contratar uma empresa ou outra. Esse desempenho pode ser mensurado por diversos fatores, como a prestatividade do funcionário para atender o cliente, educação na hora do atendimento, em geral, os fatores que foram relacionados no questionário elaborado para os clientes.

Para o valor, que depende do poder aquisitivo do cliente e a utilização de atributos para o diferencial, a aplicação da qualidade no atendimento se dá pela personalização do mesmo. Existem pacotes de viagem de vários preços, o serviço contratado irá depender do poder aquisitivo de cada cliente e sua percepção se a empresa poderá suprir suas necessidades. Ou seja, o atendimento terá qualidade se, ao atender o cliente, suas necessidades sejam percebidas e os serviços mostrados estejam de acordo com o que ele quer. A questão do poder aquisitivo e atribuição de novos valores é importante. Esse mercado de turismo e intercâmbio, apesar de ser mais voltado para consumidores classe A e B, ultimamente tem ganhado muito espaço principalmente com consumidores classe B devido às facilidades para o pagamento, como financiamentos, parcelamento, e até mesmo a queda do câmbio das moedas estrangeiras comparado à alguns anos atrás, que faz com que os preços caiam. Para manter a qualidade do atendimento, é de extrema

importância que essas necessidades financeiras também sejam atendidas. Por exemplo, ao contratar o serviço, um cliente que opta pelo financiamento terá uma visão diferente de quem opta por fazer o pagamento de uma só vez. Para cada cliente, diferentes valores deverão ser agregados nos serviços, visando as condições de cada uma. Consequentemente, ao terem essas necessidades atendidas, com certeza esses clientes terão boas impressões da empresa.

As especificações tratam do planejamento do serviço. Uma vez que existem diversos destinos, produtos adicionais e condições de pagamento, e isso requer um atendimento personalizado para cada, a qualidade no atendimento enfatizando as especificações será alcançada na maneira em que o atendente irá captar o que o cliente quer. Às vezes muitos clientes desejam contratar os serviços da agência de viagens, porém como não têm muito conhecimento sobre os procedimentos de como planejar a viagem, cabe ao atendente organizar as especificações do serviço de acordo com o que o cliente deseja. No caso das empresas de intercâmbio, muitos cliente depositam uma grande expectativa com a viagem, por se tratar de um passo para a construção de seu futuro profissional, ou outro motivo. Nesse caso, um bom atendimento mostrará com detalhes como montar um programa de viagem de acordo com as especificações do cliente caso ele já as tenha em mente, ou como foi citado, mostrar quais são as possíveis especificações para as necessidades do cliente.

Após as especificações, segue o fator da conformidade, que como o próprio nome diz, é a relação entre o serviço prestado e como foi especificado. Essa aplicação pode ser feita mais para a parte da qualidade do atendimento pós venda. Podem ocorrer diversos imprevistos nos processos necessários para a conclusão dos serviços, nesse caso, os processos utilizados para organizar tudo o que for necessário até a data do embarque do cliente. Uma empresa que preza a qualidade do atendimento, irá orientar os funcionários a sempre estarem em contato com os clientes que já contrataram os serviços da empresa, e também sempre estarem dispostos à futuros chamados de clientes caso haja algum imprevisto. Essa empresa que manter o padrão de qualidade no atendimento após a venda conseguirá fidelizar o cliente.

O último fator é a regularidade, que é a uniformidade entre os serviços prestados. No contexto do atendimento, é a manutenção de sua qualidade. Se uma empresa mantém em seu atendimento um alto padrão de qualidade seguindo os

fatores listados, é interessante que essa qualidade seja para todos os clientes. A partir do momento em que houver um cliente que não foi atendido com a mesma qualidade que o outro, a empresa perderá credibilidade no mercado, e de nada adiantará ter funcionários treinados e que atendam com qualidade, se a mesma não é constante.

2.2 Satisfação do cliente e agregação de valor aos serviços

Outro fator importante para a mensuração da qualidade dos serviços é saber como analisar a satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados. Como a pesquisa se trata de uma empresa que presta serviços, e levando em conta que a qualidade do serviço não é facilmente mensurada, uma forma de se medir a qualidade é entendendo o comportamento dos clientes, sua satisfação com os serviços prestados e como essa possível satisfação pode gerar confiança e fidelidade com a empresa. Portanto, nesta parte da pesquisa, foram relacionadas teorias sobre satisfação dos clientes, fidelização, e outros fatores importantes como agregação de valor aos serviços.

Como foi citado que as empresas do ramo de turismo e intercâmbio não têm como criarem diferenciais no que diz respeito aos produtos e serviços oferecidos, uma forma importante de chamar a atenção dos clientes é agregando valor aos serviços já prestados, como por exemplo uma empresa que ao vender uma passagem de avião, cria diversas maneiras para facilitar a compra, fazendo com que o serviço de venda de passagens ofereça não só o produto em si, mas tenha uma comodidade extra para o cliente, o que gera mais satisfação e consequentemente fidelidade.

2.2.1 Fatores de agregação de valor ao serviço e satisfação

São vários os fatores que contribuem para agregar valor aos serviços e consequentemente gerar satisfação. Segundo Heskett et al (2002, p.7), alguns desses fatores são “[...] confiabilidade, pontualidade, a autoridade e empatia (identificação com o cliente) com que o serviço é prestado”, ou seja, esses fatores devem ser agregados na hora em que ocorre a prestação do serviço. Não basta apenas que os produtos tenham qualidade, mas também que o serviço crie uma

relação de confiança, que o cliente sinta que o funcionário que o está atendendo tenha empatia e não esteja o atendendo apenas para fechar a compra.

Também existem outros fatores importantes para que haja agregação de valor ao serviço e a satisfação dos clientes. Apesar dos fatores citados anteriormente, nem sempre eles são determinantes na hora de fechar uma venda com um cliente. Isso pode ser corroborado por Sewell (apud HESKETT et al, 2002, p.8), que diz que em relação aos serviços prestados e além dos fatores já citados antes, “A parte importante consiste em desenvolver sistemas que lhe permitam realizar o seu trabalho corretamente logo na primeira vez. Nem todos os sorrisos do mundo vão ajudá-lo se seu produto ou serviço não for o que o cliente deseja.” Aplicando no contexto estudado, de nada adianta se o funcionário do atendimento cria toda a relação de confiança e empatia citada anteriormente, se existem outros fatores que o impeçam de realizar um bom atendimento ou se o produto e serviço em si não forem de qualidade.

Seguindo essa afirmação, é importante que haja além da qualidade no serviço, sistemas que propiciem a manutenção dessa qualidade e que ajudem os funcionários. Sejam quaisquer sistemas, dos mais simples até os mais complexos, o importante é sempre manter o fluxo de atendimento sem que ocorram erros, falhas ou que atrapalhem o funcionário ao decorrer do atendimento. A existência desses sistemas mesmo não agregando valor diretamente para os clientes, servem justamente para ajudar os funcionários e a empresa à criarem esse valor. No exemplo anterior da compra da passagem de avião, por exemplo, um sistema pode propiciar ferramentas para que a empresa crie o valor agregado de uma comodidade extra para o cliente, e em consequência disso ele fique mais satisfeito com a empresa e o atendimento.

Ainda segundo Heskett et al (2002, p. 174), “Um sistema de prestação de serviços é o somatório de sistemas de apoio da informação e estruturais, [...], mecanismos de gestão de clientes, além de conforto para os funcionários.”. Essa afirmação corrobora o fato de que o sistema deve servir para ajudar e facilitar o atendimento dos funcionários, e consequentemente tornar a compra para os clientes mais fácil.

2.3 Relação entre satisfação e fidelidade

Outro fator importante para o entendimento da satisfação do cliente é a relação entre sua satisfação e a fidelidade. Vários autores afirmam que a fidelidade do cliente necessariamente ocorre devido à sua satisfação.

Porém, segundo um estudo de Jones e Sasser, não necessariamente um cliente satisfeito é fiel, existem várias situações em que o cliente pode continuar a comprar em uma empresa devido a outros fatores. Ainda de acordo com esse estudo, após a observação dessas situações, chegaram à quatro perfis de clientes: os reféns, que mesmo insatisfeitos com a empresa continuam comprando por falta de opções; os apóstolos, que estão satisfeitos e são fiéis à empresa; os mercenários, que mesmo satisfeitos não são fiéis, e podem mudar sua opção de compra por empresas que oferecem condições mais atraentes; por fim, os terroristas, que são clientes insatisfeitos que procuram afastar outros clientes da empresa. (apud HESKETT et al, 2002).

Portanto, mesmo que um cliente esteja satisfeito, não significa que ele irá comprar novamente. No contexto estudado, pode-se deduzir que mesmo que a empresa venda um serviço de qualidade, não é certeza que o cliente ficará satisfeito, ou se ficar, não necessariamente voltará a comprar. E como já foi citada a questão de que as empresas dessa área possuem poucas opções para se diferenciarem dos concorrentes, a qualidade do atendimento pode entrar como fator de fidelização dos clientes. Apesar dos serviços prestados serem bons e ainda existirem concorrentes que prestam os mesmos serviços de forma igual ou superior, o atendimento pode ser o fator determinante da satisfação e fidelidade. No tópico anterior foram citados os fatores que geram valor ao serviço prestado e geram satisfação, como a empatia e a criação de uma relação de confiança com o cliente. Ao aplicarmos esses fatores juntamente com o que foi dito sobre a relação da satisfação e fidelização, a seguinte consideração pode ser feita: mesmo prestando bons serviços, se o atendimento da empresa não gerar confiança e chamar o cliente para a loja, mesmo o cliente estando satisfeito com o serviço ele pode não se sentir satisfeito com a empresa como um todo.

De acordo com os 4 perfis de clientes de Jones e Sasser (apud HESKETT et al, 2002), e esse contexto estudado de empresas de turismo e intercâmbio, pode ser feita uma relação entre cada perfil e a situação de compra dos clientes dessa área

de negócios: Clientes reféns: se sentem insatisfeitos com a empresa mas continuam comprando por falta de opções. As empresas de turismo e intercâmbio não possuem muitos diferenciais de produtos e serviços, portanto esse perfil se encaixaria pouco no contexto estudado; Clientes apóstolos: se sentem satisfeitos com a empresa e são fiéis. Mesmo não possuindo muitos diferenciais, a fidelidade pode ser gerada justamente com os fatores já citados sobre a satisfação, agregação de valores e fidelidade. Através de um bom atendimento, o cliente continua comprando na mesma empresa mesmo tendo várias opções pois se sente mais seguro comprando naquela empresa; Clientes mercenários: se sentem também satisfeitos, porém ao receberem ofertas melhores de outras empresas, compram dessa. Não são clientes fiéis, ao contrário dos clientes apóstolos, não foi criada a relação de confiança com a empresa. Isso pode ter acontecido devido a alguma falha no atendimento, pelo fato do cliente não se sentir seguro na empresa ou não enxergar nenhum atrativo que valha a fidelidade com a mesma; Clientes terroristas: se sentem insatisfeitos com a empresa e tendem a falar mal dela para outros possíveis clientes. Esse perfil pode ser aplicado no caso da empresa tanto prestar um mal serviço quanto um mal atendimento, sendo que esse é a pior das situações possíveis. (HESKETT et al, 2002)

Para essa pesquisa, é importante entender principalmente o perfil dos clientes apóstolos e mercenários, pois são exatamente as situações existentes nesses dois perfis que mais se encaixam no contexto estudado, em que o atendimento é um dos principais fatores para a satisfação e fidelização dos clientes, que consequentemente aumentam o número das vendas.

Esse raciocínio é corroborado por Heskett et al (2002, p. 95), ao afirmar que “as medidas do impacto da satisfação do cliente sobre a fidelidade e a lucratividade também sugerem estratégias para investir na melhoria da satisfação visando a um maior incremento do lucro.”, sendo assim, a qualidade do atendimento como um fator que gera satisfação para os clientes e consequentemente aumenta a lucratividade.

Outra afirmação importante de Heskett (2002) sobre a satisfação e a questão do atendimento é que muitas vezes um cliente pode deixar de comprar na empresa alegando ter conseguido melhores condições ou melhores preços em outras, sendo

que na verdade o que pode ter acontecido com esse cliente foi um mal atendimento que gerou experiências negativas.

2.4 Comportamento do consumidor

Existem diversos outros fatores que influenciam na hora da compra do serviço, além dos já citados. Esses fatores podem ser divididos para o momento antes da compra, em que geralmente o cliente não conhece a empresa e está criando suas expectativas em relação a como será seu atendimento e a qualidade do serviços e após a compra, onde a expectativa gera mais em torno do suporte que a empresa dará. Se tratando da área de negócio estudada, como o serviços e produtos são prestados até o término da viagem, o suporte que a empresa dará para o cliente caso haja algum imprevisto é importante para a satisfação do cliente e sua percepção sobre a qualidade do atendimento.

2.4.1 Comportamento antes da compra

Além dos fatores citados nos outros tópicos, falando sobre a relação da satisfação, agregação de valores, fidelidade, situações e perfis dos clientes, existem outros fatores que influem no comportamento do consumidor.

Fatores culturais, pessoais, demográficos, psicográficos, psicológicos (motivação, percepção em relação à empresa, aprendizados) e sociais também influenciam no comportamento. (GIANESI e CORREA, 1994)

Não só os fatores relacionados com as experiências obtidas na empresa mas também esses fatores podem influir na hora da compra. Resumindo, os valores de cada cliente também influem na hora da compra.

Por se tratar de uma empresa de turismo e intercâmbio, muitas vezes uma viagem pode ser um planejamento importante na vida do cliente, como por exemplo, cursar uma pós-graduação em uma instituição de renome no exterior. Portanto, o funcionário que está prestando o atendimento deve ficar atento à esses detalhes, pois o cliente que está contratando a empresa possivelmente não está apenas contratando um serviço. Pode estar criando uma expectativa para sua vida, seu crescimento. Por isso a importancia dos fatores pessoais. Caso o atendimento não

passar confiança para o cliente, muito provavelmente se tratando dos valores pessoais, ele irá procurar outra empresa que passe mais segurança e confiabilidade.

2.4.2 Comportamento após a compra

Devido às expectativas geradas na hora de um cliente efetuar a compra de um serviço de intercâmbio ou turismo, foi visto que antes da venda era necessário que a empresa passasse segurança e confiabilidade para que o cliente a contratasse. Após a compra, as expectativas tendem a crescer devido aos fatores já citados anteriormente, como as expectativas pessoais com a viagem, os valores e confiança com a empresa. Por fechar a venda na empresa, o cliente já demonstra um certo grau de confiança com a mesma. Portanto, para que o cliente sempre esteja satisfeito é importante que a qualidade do atendimento que levou ele à fechar a compra pelo menos se mantenha de acordo com suas expectativas.

É comum ocorrerem imprevistos durante o planejamento da viagem, como atraso na hora da concessão de vistos, falta de horários nas passagens, surgimento de dúvidas quanto ao destino e incertezas sobre fazer ou não a viagem. Nesse momento após a compra, nessas situações, que o atendimento deve prestar o máximo de suporte e atenção para que o cliente não acabe cancelando a viagem e a empresa fique sem credibilidade perante seu cliente. Nesse momento pode ser percebida a lógica dos clientes apóstolos, mercenários e terroristas. Como o atendimento irá definir boa parte da satisfação do cliente na hora de fechar uma venda ou sua fidelização, esses 3 perfis podem ser facilmente identificados. Por exemplo, o apóstolo ficou satisfeito com os serviços e o atendimento, portanto a empresa conseguiu prestar o suporte necessário após a compra. Já o mercenário, pode ter ficado satisfeito com o serviço e não com o atendimento, fazendo com que ele possa vir a procurar novas empresas numa próxima ocasião. No pior caso, do cliente terrorista, esse pode ser o cliente que sempre está indeciso, que tem dúvidas sobre os benefícios de sua viagem, e qualquer falha que houver no atendimento pode fazer com que haja um cancelamento e que o cliente fique insatisfeito com a empresa, além da mesma perder sua credibilidade.

Segundo Ganesi e Correa (1994, p.72), “O comportamento do consumidor após a compra do serviço depende de seu grau de satisfação com o resultado”. No caso estudado, o resultado não só vem da qualidade do serviço, mas também do

atendimento. Para a área das empresas estudadas, foi visto que a satisfação em geral, tem uma boa parte devido à qualidade do atendimento.

Também segundo Giansesi e Correa, (1994, p.73), “Raramente os consumidores demonstram voluntariamente ao fornecedor do serviço sua insatisfação”. E esse é um ponto importante a ser considerado, porque se não houver um retorno sobre o atendimento da empresa, ela pode perder sua credibilidade no mercado devido às experiências negativas com a empresa. Novamente podem ser vistas situações em que os perfis do cliente mercenário e terrorista são vistas. O cliente ou está parcialmente satisfeito ou insatisfeito mas não diz isso pra empresa, o que acaba gerando perda de clientes, repetição de falhas e erros e estagnação da empresa.

O fato dos clientes não se expressarem quanto sua insatisfação pode ser por causa de fatores como a negligência dos funcionários na hora do atendimento, o sentimento de que mesmo falando não serão ouvidos ou até mesmo o sentimento de ter uma parcela de culpa pela insatisfação. (GIANESI e CORREA, 1994).

2.5 Influência da estrutura no atendimento

A estrutura da empresa também pode influenciar na qualidade do atendimento. Isso se deve à questão de sua organização, pois se a empresa não tiver uma estrutura e organização que ajudem os funcionários a realizarem seu trabalho como deve ser feito, sua qualidade acaba sendo prejudicada.

Para Mintzberg (1995, p.20),

a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas.

Logo, é importante que haja uma ligação entre os métodos usados para se fazer o atendimento, por exemplo, ao mesmo tempo que um funcionário está atendendo um cliente e consegue efetuar uma venda, a estrutura da empresa deve proporcionar mecanismos para que naquele momento haja um sistema para registrar o ocorrido e ao mesmo tempo registrar os dados do cliente, suas opções de compra e tudo que for necessário para agilizar o próximo atendimento com esse cliente. Isso contribui para que o atendimento consiga fluir sem que ocorram contratempos ou falhas.

Existem 4 fatores importantes para manter uma ordem na estrutura da empresa : Ajustamento é o processo de comunicação que ocorre informalmente entre os funcionários, através do ajustamento, os funcionários mantêm um constante retorno sobre suas atividades e conseguem se organizar mais facilmente, sendo que no caso estudado, através da comunicação, pequenos erros como um cliente que acabou de ser atendido receber uma ligação de outro funcionário para marcar uma nova conversa, como não houve a comunicação, ninguém sabia que o cliente já tinha sido atendido por um funcionário; Supervisão direta: a empresa deve ter um supervisor para coordenar as atividades de um setor, como a empresa estudada é pequena e possui poucos funcionários na estrutura, deve haver a figura de um supervisor para coordenar o andamento dos processos e analisar o desempenho dos funcionários; Padronização de trabalhos e também processos para que os funcionários possam se coordenar de forma que haja sinergia no trabalho, através dessa padronização, os fluxos de trabalho da empresa acontecem com mais precisão e são mais facilmente visualizados pelo supervisor. (MINTZBERT, 1995)

Também existem vários tipos de estruturas, sendo que a estrutura da empresa estudada, através de observações feitas ao longo da pesquisa, é a estrutura simples.

A estrutura simples é configurada por poucos recursos tecnológicos, a hierarquia apesar de existir, é pouco diferenciada e o poder é descentralizado, apenas tendo a figura do chefe como supervisor e líder, e também há uma grande abertura para que outros funcionários deem opiniões e autonomia para realização de tarefas sem que haja a necessidade de se reportar ao supervisor constantemente. A supervisão é feita de forma direta e informal, pois como o supervisor está constantemente em contato com os funcionários, ele pode rapidamente orientá-los à medida que for necessário, portanto a coordenação se torna fácil. (MINTZBERG, 1995)

Quanto à organização, segundo Filho (2001, p.38), “é a atividade voltada para a estruturação harmoniosa dos recursos disponíveis, com o intuito de promover uma atuação sistêmica eficiente e, assim, obter a esperada eficácia de conjunto”. Assim como a estrutura, que como foi citado é o conjunto dos métodos utilizados na hora de organizar as tarefas, a organização é o conjunto dos métodos utilizados para organizar os recursos da empresa.

Levando em consideração esses aspectos, não só é importante que a empresa tenha um cuidado com sua estrutura mas também com sua organização, porque não adianta apenas ter uma boa estruturação dos processos e dos fluxos de trabalho se os recursos não estão bem empregados. Mesmo havendo uma organização e um cuidado com os fatores estudados por Mintzberg (2001) para manter a ordem na estrutura, pode ser que os recursos estejam mal organizados ou escassos. Um exemplo do que poderia ocorrer nessa situação é de, os funcionários podem estar trabalhando harmoniosamente, porém, os recursos disponibilizados pela empresa não estão sendo bem empregados, e nesse caso, poderiam ocorrer falhas operacionais no atendimento.

Segundo Filho (2001, p.39), “Organizar é dispor de recursos materiais, humanos e tecnológicos da empresa de maneira harmônica, de modo que o conjunto formado seja capaz de realizar um trabalho integrado, eficiente e eficaz”. Novamente um paralelo com os quatro fatores importantes para a estrutura de Mintzberg (2001) pode ser feito. Analisando esses fatores, pode ser observado que um dos focos é a integração dos funcionários através da comunicação e da padronização. Do mesmo jeito, a tarefa de organizar parte da premissa que, os recursos devem estar integrados de maneira que o trabalho possa fluir com eficiência.

3 METODOLOGIA

O método de pesquisa adotado foi o descritivo. Segundo Vergara (2005, p.47), “A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correções entre variáveis e definir sua natureza.”. Como a finalidade da pesquisa é estabelecer relações entre diversas variáveis na questão do atendimento para analisar se essas variáveis podem afetar o volume de vendas, a pesquisa se encaixa nesse método. Além disso, a pesquisa também não tem como objetivo explicar o porque essas variáveis afetam ou não, somente se existe uma relação entre elas.

Quanto aos meios, os métodos utilizados foram a pesquisa de campo e investigação documental. Para Vergara (2005), “investigação documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos ou privados de qualquer natureza [...]”. Ainda de acordo com Vergara, (2005), a pesquisa de campo “é a investigação empírica no local onde ocorre o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. Para a investigação documental, serão necessários levantar dados das organizações relacionados com o volume das vendas. É necessária a busca de documentos e informações nas próprias empresas, a fim de levantar dados que sejam importantes para a pesquisa.

Já para o estudo de campo, foi feita uma pesquisa com os consumidores que já utilizaram os serviços prestados da empresa a fim de, saber qual o nível de satisfação com as empresas e também para detectar o que eles esperam ao contratar o serviço.

Para a realização inicial da pesquisa, foi feita uma entrevista semi-estruturada contendo 5 questões com os funcionários da empresa da área estudada, para analisar como é a logística de atendimento da empresa, quais os pontos fortes e os que precisam ser melhorados e como a estrutura da empresa influi na maneira que os atendimentos são feitos. As perguntas têm finalidade de averiguar fatos e opiniões sobre o assunto tratado. Foi feita diretamente na empresa com data marcada, e as respostas serão colhidas através de anotações na hora da entrevista. Como a empresa só possui 3 funcionários da área do atendimento, não foi necessário retirar uma amostra.

Já para a pesquisa com os clientes, através de um contato com a empresa, foram identificados 45 clientes que fecharam vendas com a empresa no período de

julho/2009 até dezembro/2009. Foi aplicado um questionário com 10 questões para verificar pontos como a satisfação deles com o atendimento – tanto pré quanto pós venda –, chance de fechar novamente com a empresa, entre outros. Esse questionário teve a finalidade de avaliar não só a porcentagem de clientes satisfeitos com a empresa. Irá avaliar diversos aspectos do atendimento, como agilidade para o atendimento não presencial, clareza, segurança e domínio ao explicar os produtos e tirar dúvidas, prestatividade dos funcionários, iniciativas para fidelizar o cliente, personalização do atendimento, educação dos funcionários e sinceridade na hora de mostrar os produtos. Também como no caso da entrevista, dentro do universo de todos os clientes atendidos no ano de 2009, foi retirada apenas essa amostra de 45 clientes que compraram na empresa no período de julho de 2009 a dezembro de 2009. Por se tratarem de clientes recentes, suas respostas já estarão no contexto da situação atual do mercado. O questionário foi aplicado com todos através de ligação telefônica ou email.

Os procedimentos analíticos serão parecidos tanto para a entrevista quanto o questionário, ambos os dados serão tratados de forma quantitativa. No caso da entrevista, serão analisados os pontos em comum nas respostas dos funcionários e após essa análise será feito um quadro com o número de cada pergunta, número do funcionário e palavras chave das respostas obtidas. Assim as informações principais obtidas na entrevista serão melhor visualizadas. E para o questionário serão feitos gráficos com os resultados das porcentagens das respostas de cada pergunta.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A seguir, são mostrados os resultados da entrevista e do questionário aplicados na pesquisa de campo. Após, gráficos foram elaborados para uma melhor visualização desses resultados. Na próxima etapa, os dados obtidos são cruzados com as teorias vistas no referencial a fim de se chegar na resposta do problema da pesquisa, que é saber se a qualidade do atendimento influencia o volume de vendas.

4.1 Dados obtidos por meio da entrevista

A entrevista consiste em 5 perguntas visando entender a visão dos funcionários sobre seu atendimento, como é um atendimento de qualidade e como a estrutura da empresa influencia.

Essa entrevista foi feita no mês de março de 2010 na própria loja com os funcionários. As respostas foram anotadas durante seu andamento e abaixo seguem os principais aspectos das respostas de cada um.

As respostas obtidas pelo primeiro funcionário foram: na primeira pergunta, a maior dificuldade é manter um controle de todos os clientes, principalmente os clientes da pré-venda. O volume de ligações e emails recebidos é grande, tornando esse acompanhamento muito difícil. Como existem outras tarefas a serem feitas além desse acompanhamento, não há como organizar o tempo apenas para essa tarefa específica e deixar as outras de lado. Na segunda a resposta foi que deve ser levado em conta a rapidez para atender o cliente e uma e uma atenção especial de acordo com o que ele tem em mente. Por exemplo, não adianta querer oferecer um serviço de acomodação se o cliente possui família no país de destino, por isso, deve ser feito um levantamento detalhado das necessidades do cliente. Já na terceira, a resposta foi que para umas tarefas sim, para outras não. A falta de um sistema de cadastro dos clientes e de fácil consulta faz falta na hora do acompanhamento, como esse cadastro é feito apenas em planilhas, há um grande desperdício de tempo. Coisas simples como procurar o telefone de um cliente acabam demorando muito mais tempo do que o necessário. A quarta foi que a maioria das reclamações são feitas pela agilidade do atendimento, muitos clientes se queixam que as respostas com os orçamentos demoram muito, e quando eles ligam para a loja procurando o

consultor que os atendeu, geralmente ele está num outro atendimento, tornando difícil a comunicação. Por fim, nem alta nem baixa, até porque um programa de intercâmbio é caro e precisa ser planejado com muita antecedência. A maior parte dos clientes que procuram a agência novamente, são aqueles que viajam mais para turismo do que para estudos.

De acordo com o segundo funcionário entrevistado, a primeira resposta foi que o volume de tarefas e atendimentos é grande, isso faz com que seja difícil dar a devida atenção para todos os clientes. Geralmente os clientes que mais ligam são os que recebem um melhor acompanhamento pela falta de tempo de atender à todos, e os que não têm costume de ligar procurando informações após um primeiro contato com o consultor, acabam desistindo de fechar o serviço. Já o acompanhamento pós-venda é mais fácil porque o volume é menor e como há um contato maior desse cliente com a empresa, fica mais fácil para acompanhá-lo. A segunda foi que um bom atendimento é aquele em que o cliente não fica com dúvidas em relação ao produto. Os clientes são cada vez mais exigentes e uma venda pode ser perdida se o consultor não tiver domínio sobre o que está falando e não passar segurança. Uma viagem para o exterior é uma coisa importante para o cliente, por isso o consultor deve mostrar ao cliente todos os prós e contras de uma viagem. Um cliente bem informado pode até adiar sua viagem por não se achar preparado, mas se essa decisão foi tomada de acordo com o que foi informado pela empresa, muito provavelmente ao retomar o plano de estudar fora, ele irá procurar a empresa novamente por ela ter sido transparente. A resposta da terceira foi que há uma carência na parte dos sistemas na empresa. O controle dos clientes é feito muito manualmente, desperdiçando tempo que poderia ser gasto em outras tarefas mais úteis e produtivas. Na quarta resposta, muitas reclamações são feitas por clientes que solicitaram informações e não foram respondidos ou houve uma demora para eles serem atendidos. Praticamente todas as reclamações são em cima da rapidez do atendimento. E na última, muitos clientes que apenas viajaram com o propósito de conhecer o país voltaram para ver passagens aéreas. Até mesmo clientes que foram para estudar procuraram a empresa novamente para voltar ao país que viajaram, mas não para fazer um novo programa de estudos, e sim para turismo.

E com o último funcionário, a resposta para a primeira pergunta foi que não há muitas dificuldades, nem no pré quanto no pós venda. A maior dificuldade é durante a venda. Todas as filiais do Brasil cotam e compram passagens na matriz

em Brasília, tornando alto o volume de solicitações de preços e emissões. As vezes não há como atender todo mundo prontamente e algumas filiais acabam emitindo passagens diretamente nas companhias aéreas ou seus representantes. Já a segunda foi que o atendimento ideal é aquele que ocorre sem falhas. Qualquer falha que houver no planejamento da viagem causa grandes transtornos. Por isso é necessária muita atenção na hora de solicitar os produtos aos fornecedores para não haver nenhum transtorno ou prejuízos. Por exemplo, se uma passagem for emitida num horário diferente do que o cliente solicitou, isso irá gerar um custo para a reemissão, além de atrasar todo o andamento no cronograma do cliente. Na terceira, a falta de um sistema para consultar quando, de qual filial a solicitação de passagens e serviços foi feita e quais os detalhes do que foi solicitado causa desperdício de tempo, aí então ocorrendo o que foi dito na primeira resposta: a filial acaba cotando a passagem em outro lugar devido ao atraso no atendimento. A quarta resposta foi que praticamente não há reclamações de clientes, pois como a empresa é apenas uma mediadora entre a companhia aérea e o cliente, caso haja algum transtorno no embarque, o cliente deve reclamar diretamente na companhia. Por fim, a maioria dos clientes que voltam a procurar a loja, procuram apenas passagens aéreas para viajar por turismo.

A seguir, foi feita uma tabela com as principais palavras chaves de cada resposta para uma melhor visualização dos principais dados obtidos na entrevista aplicada:

Perguntas/ Funcionários	1	2	3
1	Manter um controle dos clientes	Manter um controle dos clientes	Volume grande de tarefas
2	Atendimento rápido	Não deixar o cliente com dúvidas e evitar falhas	Evitar falhas
3	Falta de um sistema	Falta de um sistema	Falta de um sistema

4	Demora para responder solicitações	Demora para responder solicitações	Demora para responder solicitações
5	Média	Alta para clientes que viajam só por turismo	Média

Quadro 1.1 – Principais dados obtidos na entrevista

Elaborado por: Rafael Gomes Matos

4.2 Resultados dos questionários aplicados com os clientes

Foram elaboradas 10 perguntas para avaliar diferentes aspectos do atendimento para os clientes avaliarem. Foram entrevistados 45 clientes que fecharam pacotes de intercâmbio durante o segundo semestre de 2009. Essa amostra foi retirada por se tratar de clientes mais recentes, o que faz com que suas compras e comportamentos estejam de acordo com a situação do mercado da época. Esse questionário foi aplicado por telefone ou via e-mail, no caso do cliente ainda estar em viagem.

Foi feita uma nova tabela com as respostas obtidas nos questionários aplicados com os clientes. Inicialmente, o questionário seria aplicado com os 45 clientes que fecharam algum serviço com a empresa no período de Julho/2009 até Dezembro/2009. Como muitos clientes ainda estavam no período de viagem, os questionários foram aplicados via e-mail. Para os que já estavam aqui, foi aplicado por telefone.

Antes do questionário ser aplicado, as seguintes variáveis foram coletadas para futuras análises: faixa etária, sexo e tipo de produto ou serviço. Do universo de todos os clientes atendidos, essa amostra foi escolhida por ser mais recente e as vendas estarem de acordo com os contextos social e econômico atuais.

Apenas 33 clientes conseguiram ser localizados, sendo que os outros 12 ou estavam no grupo de clientes que ainda estão em viagem ou não foram localizados por fatores como mudança de telefone, endereço, entre outros.

Abaixo segue a tabulação dos resultados:

Separação dos clientes por gênero

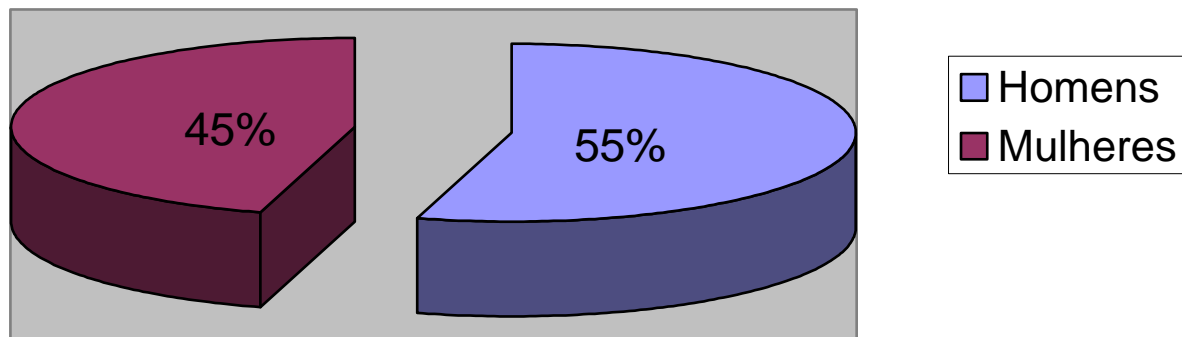


Gráfico 1.1 Gênero dos clientes

Elaborado por: Rafael Gomes Matos

Dos 33 clientes, 18 são homens e 15 mulheres. Não há uma grande diferença entre o número de clientes por gênero, sendo então quase a proporção de metade de clientes homens e a outra metade mulheres.

Separação de clientes por faixa etária

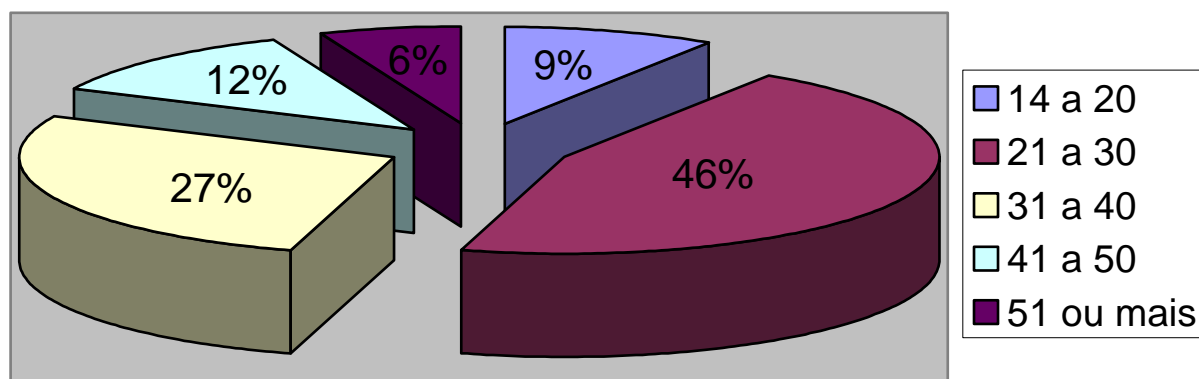


Gráfico 1.2 Faixa etária dos clientes

Elaborado por: Rafael Gomes Matos

A faixa etária foi composta por 3 clientes entre 14 a 20 anos; 15 entre 21 a 30, 9 entre 31 a 40, 4 entre 41 a 50 e 2 de 51 ou mais. A grande maioria dos clientes está na faixa etária de 21 a 30 anos, em seguida a segunda maior entre 31 e 40. Portanto, a maior parte dos clientes consiste em adultos entre 21 a 40 anos.

Separação de clientes por tipo de produto adquirido

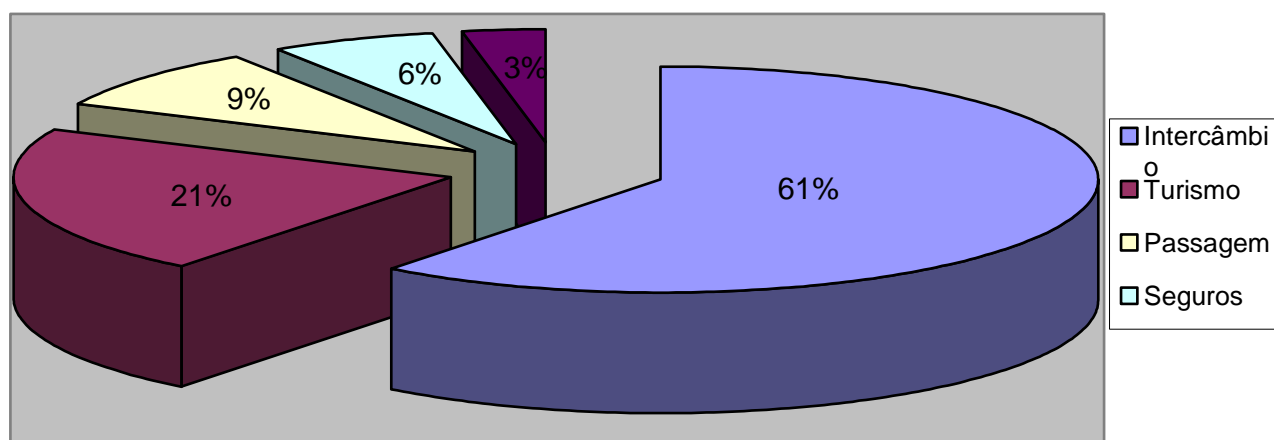


Gráfico 1.3 Tipo de produto ou serviço adquirido

Elaborado por: Rafael Gomes Matos

Dos 33 clientes, 20 compraram o pacote de intercâmbio, 7 compraram pacote de turismo, 3 apenas passagem aérea, 2 compraram apenas seguro saúde e 1 comprou outros produtos oferecidos, como cursos de inglês, carteiras de desconto, entre outros. Logo, o maior volume de vendas está nos pacotes de intercâmbio e de turismo.

Nível de satisfação com o atendimento

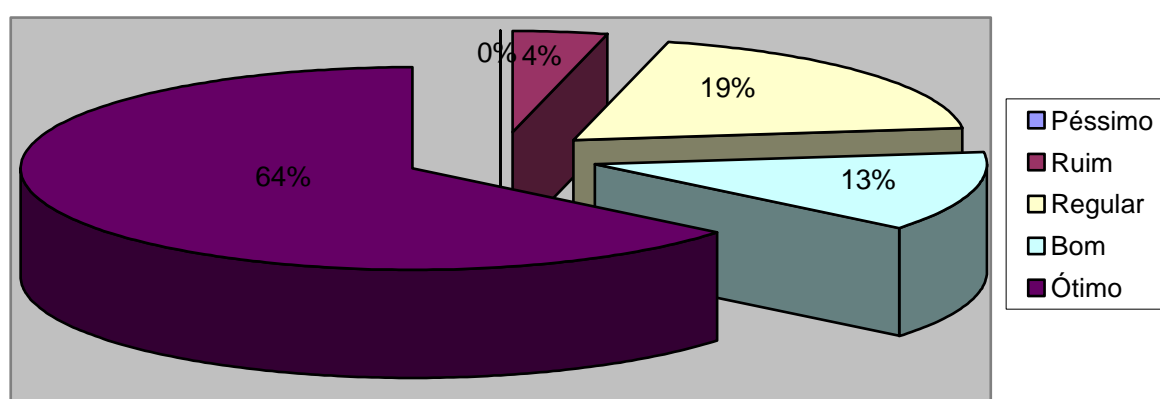


Gráfico 1.4 Nível de satisfação com o atendimento

Elaborado por: Rafael Gomes Matos

Do total dos clientes, 3 responderam que o nível de satisfação é ruim, 15 responderam regular, 10 responderam bom e 5 ótimo. Praticamente metade dos clientes acharam que o atendimento é regular, nem bom nem ruim, cumpriu com as

expectativas. Em seguida, 30% acharam o atendimento bom e 15% acharam ótimo. A proporção entre a porcentagem dos clientes que acharam o atendimento regular e bom ou ótimo ficou quase a mesma. No geral, os clientes estão contentes ou pelo menos satisfeitos com o atendimento da empresa.

Agilidade e rapidez

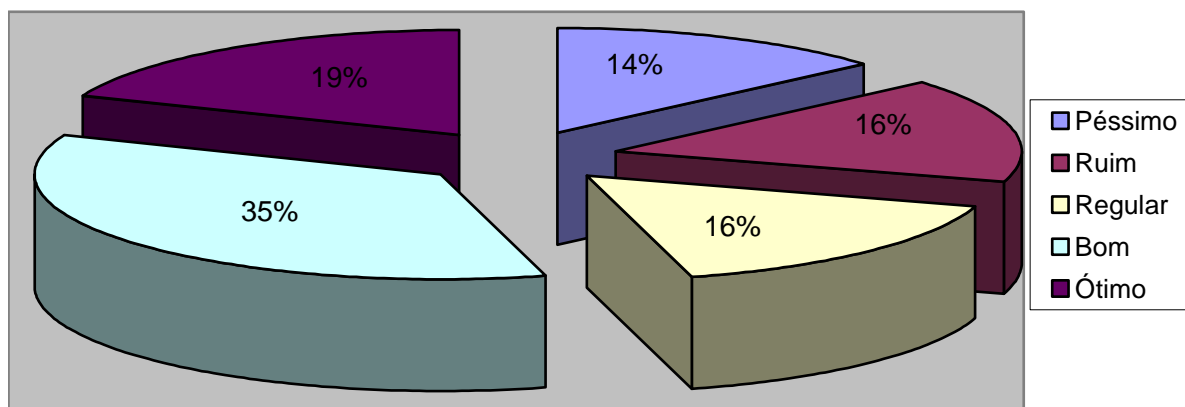


Gráfico 1.5 Agilidade e rapidez

Elaborado por: Rafael Gomes Matos

Nesta pergunta, 5 clientes acharam o nível de agilidade e rapidez péssimo, 6 acharam ruim, 6 acharam regular, 13 acharam bom e 7 ótimo. Portanto, em relação à agilidade do atendimento após a venda, grande parte dos clientes acharam bom e ótimo, porém uma porcentagem considerável achou o atendimento ruim e péssimo, sendo que 18% acharam ruim e 3% péssimo. Provavelmente esses clientes irão procurar outra empresa ao precisar dos produtos e serviços, portanto esse é um ponto a ser melhorado pela empresa.

Avaliação do acompanhamento pré venda

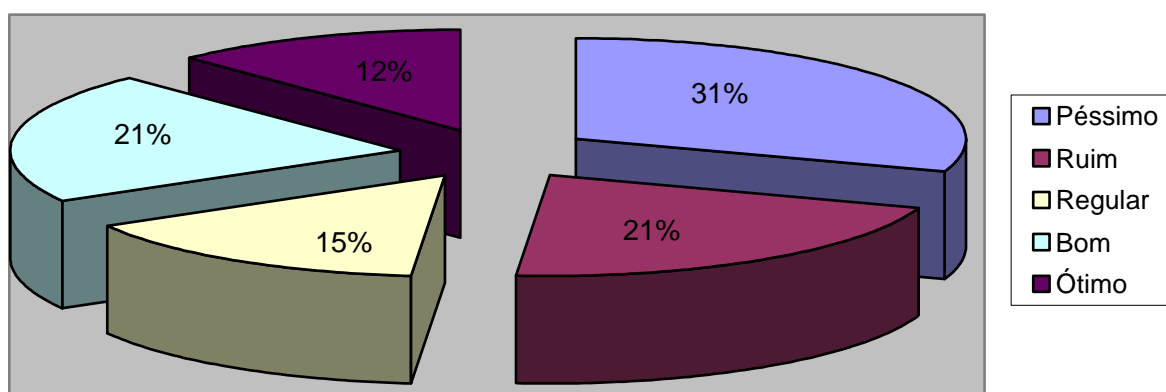


Gráfico 1.6 Acompanhamento pré venda

Elaborado por: Rafael Gomes Matos

Com relação ao atendimento pré vendas, 10 clientes acharam péssimo, 7 acharam ruim, 5 acharam regular, 7 acharam bom e 4 acharam ótimo. Nessa pergunta, ficou claro que a empresa não está prestando um bom atendimento pré venda. Metade dos clientes ou acharam ruim ou péssimo o atendimento nesse quesito. Esse pode ser um causador de uma possível perda de vendas.

Domínio e segurança dos atendentes ao mostrar o produto

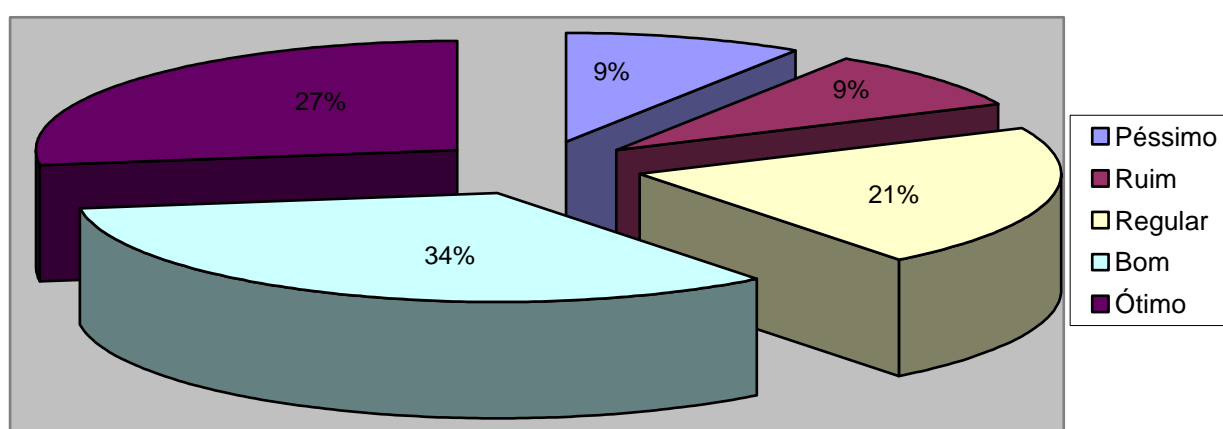


Gráfico 1.7 Domínio e segurança dos atendentes ao mostrar o produto

Elaborado por: Rafael Gomes Matos

A respeito do domínio e segurança dos atendentes ao falar sobre os produtos oferecidos, 3 acharam ótimo, 3 acharam ruim, 7 acharam regular, 11 acharam bom e 9 acharam ótimo. Nessa questão, 61% do total dos clientes acharam bom ou ótimo o domínio dos atendentes ao mostrar os produtos. Em contrapartida ao atendimento pré venda que não foi bem avaliado, esse aspecto do atendimento pós venda está bem avaliado, o que gera confiança por parte dos clientes com a empresa.

Clareza ao explicar sobre os produtos

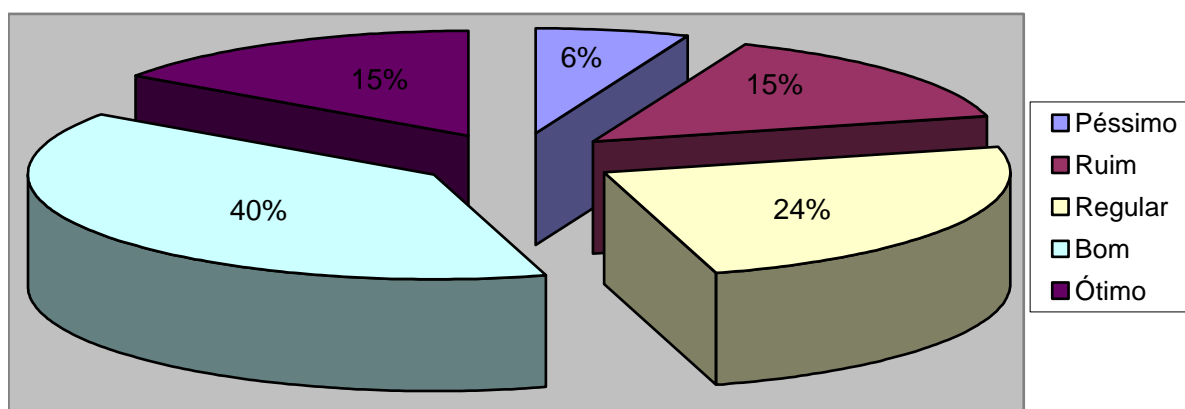


Gráfico 1.8 Clareza ao explicar sobre os produtos

Elaborado por: Rafael Gomes Matos

Nesta pergunta, 2 clientes acharam péssima o nível de clareza o qual o produto foi explicado, 5 acharam ruim, 8 acharam regular, 13 acharam bom e 5 acharam ótimo. Mais uma vez um aspecto do atendimento pós venda foi bem avaliado, um pouco mais da metade dos clientes, 55%, acharam que a clareza dos atendentes ao explicar os produtos e serviços da empresa está boa ou ótima. Esse aspecto também é importante, pois muitos clientes por estarem viajando pela primeira vez, eles necessitam que tudo seja muito bem explicado para evitar dúvidas.

Prestatividade dos funcionários após a venda

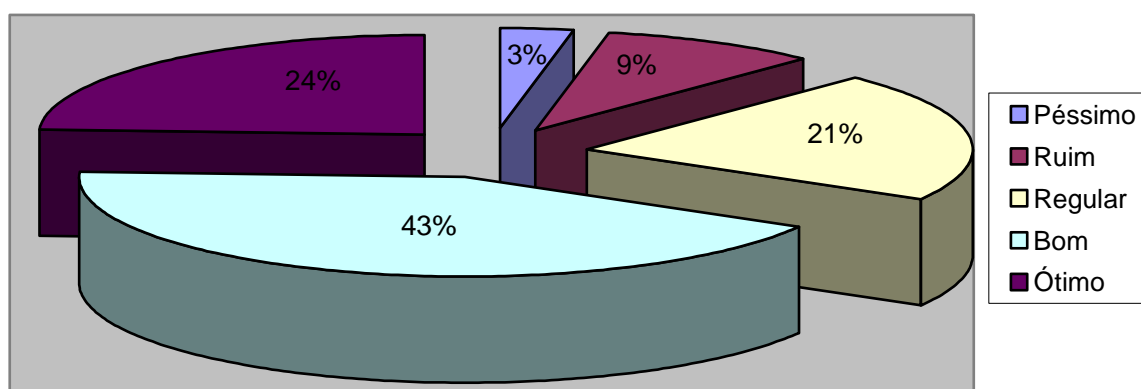


Gráfico 1.9 Prestatividade dos funcionários após a venda

Elaborado por: Rafael Gomes Matos

Em relação à prestatividade e atenção dados pelos funcionários antes da venda, 1 cliente achou péssima, 3 acharam ruim, 7 acharam regular, 14 acharam bom e 8 acharam ótimo. Outra vez um aspecto pós venda está bem avaliado. A porcentagem de clientes que acharam bom ou ótimo o nível de presteza dos atendentes ficou em 67%. Isso mostra que a empresa está dando o devido suporte aos clientes após a venda ser concluída.

Prestatividade dos funcionários antes da venda

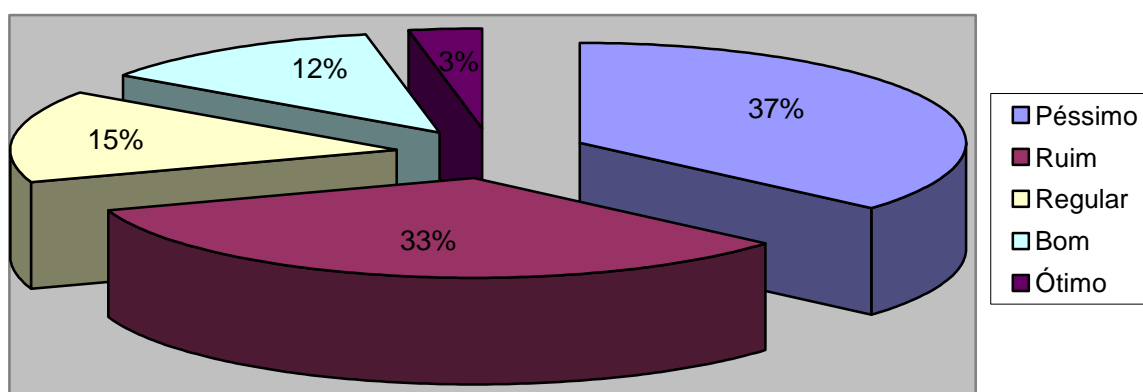


Gráfico 1.10 Prestatividade dos funcionários antes da venda

Elaborado por: Rafael Gomes Matos

Já em relação à prestatividade e atenção dados antes da venda, 12 acharam péssimo, 11 acharam ruim, 5 acharam regular, 4 acharam bom e 1 achou ótimo. Diferente da pergunta anterior, mais da metade dos clientes acharam ruim ou péssimo o nível de presteza dos atendentes no quesito pré venda. Corroborando esse resultado, na entrevista foi citado que muitas vezes os funcionários não têm um controle de todos os clientes que contactam a empresa, e também sobre o acúmulo de tarefas. Possivelmente esse é o causador da insatisfação dos clientes com o atendimento pré venda.

Personalização dos atendimentos

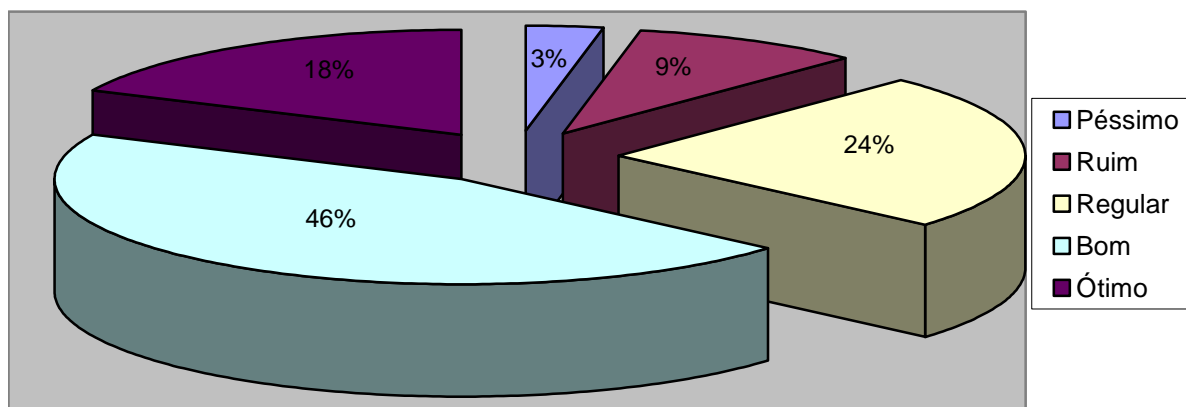


Gráfico 1.11 Personalização do atendimento

Elaborado por: Rafael Gomes Matos

Quanto à personalização dos atendimentos, 1 cliente achou péssimo, 3 acharam ruim, 8 acharam regular, 15 acharam bom e 6 acharam ótimo. No total, quase a metade dos clientes achou bom o nível de personalização. Isso significa que, os atendentes estão conseguindo identificar as necessidades dos clientes e personalizar o atendimento da forma adequada para cada um deles.

Cordialidade nos atendimentos

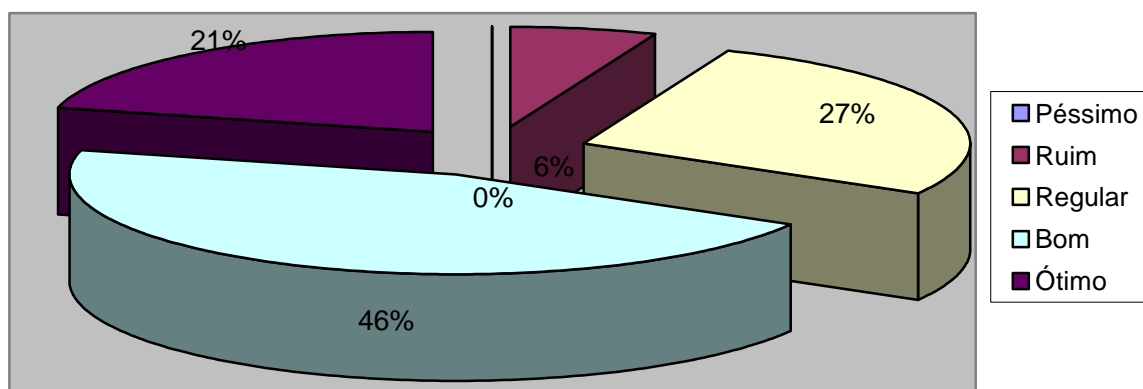


Gráfico 1.12 Nível de Cordialidade

Elaborado por: Rafael Gomes Matos

A respeito da cordialidade com os clientes, 2 acharam ruim, 9 acharam regular, 15 acharam bom e 7 acharam ótimo. Neste indicador, o total dos clientes que acharam bom ou ótimo o nível de cordialidade ficou em 67%. Não houve nenhum cliente que achou péssimo.

Sinceridade ao mostrar o produto

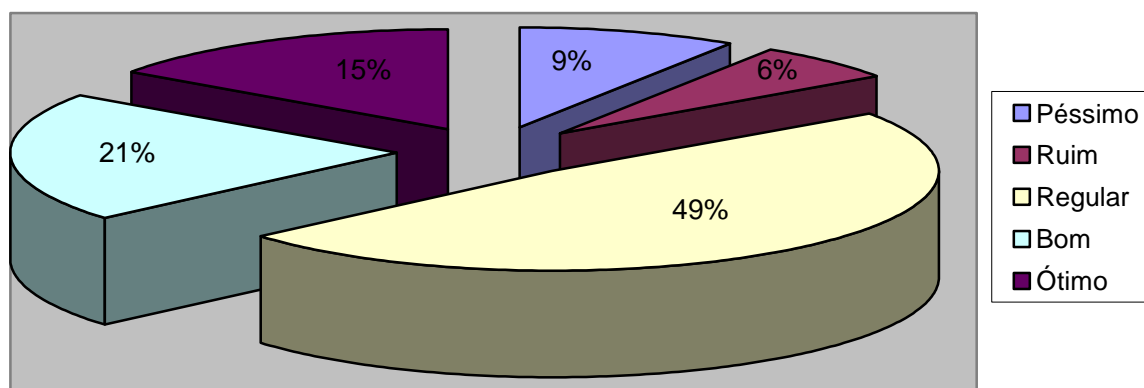


Gráfico 1.13 Sinceridade dos funcionários em relação ao produto

Elaborado por: Rafael Gomes Matos

Na última questão, 3 clientes acharam que a forma como o produto foi mostrado em relação ao que ele de fato é foi péssima, 2 acharam ruim, 16 acharam regular, 7 acharam bom e 5 achavam ótimo. Praticamente metade dos clientes acharam regular o nível de sinceridade dos funcionários ao mostrar o produto. Esse indicador é importante também pelo fato da confiança em que os clientes depositam na empresa.

No geral, as perguntas sobre a qualidade do atendimento foram bem avaliadas, sendo que a média das porcentagens de clientes que avaliaram bem a empresa ficou entre 40% e 60%. Mesmo os clientes não satisfeitos e que avaliaram a empresa como ruim ou péssimo, a porcentagem se manteve baixa, geralmente entre 10 a 20%, exceto nas perguntas que tinham como objetivo avaliar variáveis de atendimento antes da venda. Nessas, a maioria dos clientes avaliou como péssimo ou ruim.

4.3 Análise dos resultados

Levando em conta o que foi mostrado na entrevista e no questionário, as seguintes informações levantadas foram, em relação à percepção dos funcionários sobre seu atendimento na empresa, que a maior dificuldade enfrentada ao atender os clientes é manter um controle nessa atividade, pois há um grande volume de tarefas e de clientes, sem esse controle ocorrem diversos problemas como o

acúmulo de outras tarefas e a falta da devida atenção com os clientes, principalmente no pré venda. Isso se deve ao fato de que na situação de pré-venda, o volume de clientes é maior porque eles ainda estão pesquisando as diversas empresas no mercado, e caso não recebam a devida atenção, eles acabam desistindo de conhecer melhor a empresa e diversas vendas potenciais são perdidas.

Com relação ao que os funcionários acham ser um bom atendimento, os 2 aspectos principais são a rapidez e agilidade para atender, e clareza ao explicar o produto. Lembrando dos fatores necessários para atingir a qualidade, de Maximiano (2006), podem ser observadas através das perspectivas dos funcionarios os fatores da conformidade, que significa a clareza ao mostrar o produto ou serviço de acordo com o que de fato é; excelência, que é o padrão de desempenho, através da rapidez e agilidade; e no contexto geral as especificações, que dizem respeito ao planejamento de como o serviço será feito, pois cada pacote é montado de acordo com a necessidade do cliente, então cabe ao funcionário saber identificar essas necessidades.

Além dessas perspectivas dos funcionários, através dos resultados obtidos nos questionários, uma ligação pode ser feita com os estudos de Casas (1999) sobre a percepção da qualidade dos serviços pelos clientes e com a empresa. Nas perguntas referentes à satisfação com o serviço, clareza no atendimento e a qualidade em geral, a maioria respondeu com as alternativas bom ou ótimo. Uma análise dessas respostas pode ser que os clientes estão satisfeitos com o atendimento, o que melhora sua percepção com a empresa e consequentemente com a qualidade do atendimento, levando o esses clientes a voltarem a comprar na empresa.

No que diz respeito à estrutura da empresa, o problema encontrado foi a falta de um sistema justamente para manter o controle dos clientes. Novamente aparece a questão dos clientes pré-venda, que podem desistir de comprar o serviço na empresa devido à falhas no atendimento. Esse sistema seria importante para o registro de clientes e manter um acompanhamento para saber sobre o planejamento de suas viagens, pois como muitas vezes eles se sentem inseguros, a empresa que está constantemente em contato com eles para passar segurança e explicar sobre tudo o que ocorre em um intercâmbio pode o atrair para a empresa e consequentemente fechar uma venda. Esse foi o principal ponto levantado à respeito

da parte da estrutura da empresa. Sem um sistema preciso que ajude os funcionários a atenderem os clientes da melhor forma, outros problemas acabam sendo gerados tanto na sua estrutura quanto na organização. Como foi observado, há um acúmulo de tarefas pelo fato de que muitas vezes os funcionários se perdem e não sabem como agir; por um lado eles não podem deixar as outras tarefas atrasarem, por outro, eles não podem deixar de dar atenção aos clientes e perder as vendas.

Segundo os estudos de Mintzberg (1995) e Filho (2001), que falam respectivamente sobre a estrutura ser a soma dos meios utilizados na divisão das tarefas e sua coordenação; e a organização ser a estruturação dos recursos para que os fluxos de trabalho ocorram da forma correta, pode ser visto que a empresa não está estruturada e organizada da forma correta. Como existem as falhas no atendimento, e a falta do sistema que gera um acúmulo de tarefas, possivelmente seria necessária uma intervenção para que os recursos sejam dispostos da maneira correta assim como a implementação de novos meios para coordenar as tarefas.

Justamente por essa falha na organização, os funcionários acabam não trabalhando coordenadamente, e mesmo a empresa tendo recursos, eles não são empregados de maneira que isso ajude na harmonia dos fluxos de trabalho. Logo, a principal reclamação dos clientes, relatada pelos funcionários, é que a empresa demora para responder solicitações, tirar dúvidas, e outras necessidades em geral. E para que o cliente fique satisfeito, é imprescindível que a empresa possua sistemas que permitam a agilidade dos funcionários ao atender. Pois como foi dito por Heskett et al (2002), mesmo o serviço ou produto tendo as características esperadas e as expectativas do cliente sendo superadas, não necessariamente ele pode voltar a comprar na empresa, e como há uma reclamação na demora dos atendimentos, essa pode ser uma falha que leva os clientes a procurarem novas empresas no futuro. Também citado por Heskett et al (2002), Sewell fala sobre a importância de sistemas que facilitem o trabalho dos atendentes. Essa falta do sistema é um dos grandes responsáveis pelas falhas na organização.

Lembrando os estudos de Mintzberg (1995) citados sobre os fatores necessários para a ordem na empresa, que são o ajustamento, supervisão e padronização, não foram vistos maiores problemas. Como a empresa é pequena e sua estrutura é simples, a comunicação flui normalmente entre os funcionários para

o ajustamento das tarefas, e o supervisor por estar encarregado de coordenar poucos funcionários sempre está presente para os auxiliar.

Quanto à fidelidade dos clientes, ficou difícil mensurar, pois os programas de intercâmbio são caros e seu planejamento por parte dos clientes é feito à longo prazo. Entretanto, alguns clientes que já compraram na empresa, segundo o relato dos funcionários, costumam a procurar novamente para cotar preços de novas viagens, porém, não são todos que fecham a venda. E os clientes que compram produtos relacionados ao turismo apenas, como passagens e seguros, costumam voltar com uma certa frequência. Portanto, apesar de ter um certo retorno de alguns clientes na loja, não há como definir com precisão se há ou não uma fidelização deles.

Para a parte do questionário, os principais pontos observados foram que, muitos clientes estão satisfeitos com o atendimento no que diz respeito à cordialidade, atenção após a venda, personalização, clareza e segurança ao explicar os produtos e o nível de satisfação em geral foi médio. Alguns clientes também acharam esses aspectos péssimos ou ruins, porém com a mesma proporção.

Os principais aspectos que tiveram as piores pontuações foram os de atendimento pré venda: acompanhamento e prestatividade pré-venda. Isso corrobora o que foi relatado pelos funcionários, que há uma grande dificuldade para coordenar os clientes que estão nessa situação de pré venda.

Ainda analisando no contexto geral, mesmo que muitos clientes acabem desistindo de comprar na empresa devido à essa falta de atenção antes da venda, os aspectos positivos citados como a clareza, personalização do atendimento e segurança ao falar sobre o produto são os que podem ser considerados os fatores que levaram os clientes a fecharem a venda. Mesmo a empresa tendo uma certa falta de organização quanto à questão do controle dos clientes, os aspectos positivos acabam chamando a atenção dos clientes e consequentemente trazendo vendas para a empresa. Através da análise desses dados, os estudos de Jones e Sasser sobre o comportamento dos clientes, citados por Heskett et al (2002) podem ser observados: como os clientes gostaram do atendimento e em geral estão satisfeitos com a empresa, o perfil dos clientes apóstolos pode ser visto, junto com o perfil dos clientes mercenários. Para os clientes apóstolos, tanto os serviços quanto o atendimento fazem com que eles se sintam satisfeitos e recomendem a empresa, e os clientes mercenários mesmo se sentindo satisfeitos com o serviço, podem não

estar satisfeitos com o atendimento e muito provavelmente isso fará que em uma próxima viagem, procurem outra empresa. Houveram tanto clientes satisfeitos quanto insatisfeitos com o atendimento, como foi observado nas respostas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após todos os dados analisados em relação ao contexto estudado, pode ser considerado que a empresa provavelmente perde muitas vendas por não dar conta de atender todos os clientes que entram em contato com ela, porém, os que optam por conhecê-la melhor, gostam da qualidade do atendimento prestado e fecham a venda. Então, o principal objetivo que era analisar a influência da qualidade do atendimento no volume das vendas pode ser concluído, e através da pesquisa foi constatado que de fato há essa influência.

Sobre os objetivos específicos, através da entrevista e o questionário, aspectos importantes foram observados para sustentar a conclusão principal, que é a influência da qualidade do atendimento na empresa. E esses aspectos puderam ser corroborados através da base teórica apresentada.

Através das informações levantadas, pode-se considerar também que os clientes podem ser divididos em 2 situações, pós e pré venda. A empresa tem dificuldades em conseguir coordenar os clientes da situação pré venda e puxá-los para a empresa, porém, ela tem uma certa facilidade em manter os clientes que optam conhecer a empresa e o que ela oferece.

Portanto, é necessário que haja um equilíbrio no controle das duas situações, pois por um lado a empresa não pode deixar de atender os clientes antes da venda pois corre o risco de perder vendas e credibilidade, por outro, não pode também deixar de dar a devida atenção aos clientes que já fecharam a venda e estão no processo do planejamento da viagem, pois caso ocorram muitas falhas, na pior das hipóteses, o cliente pode optar por cancelar a venda e nesse caso é muito difícil recuperar a confiança dele.

Para que haja esse equilíbrio, a empresa deve empregar bem seus recursos e instruir os funcionários para coordenarem as tarefas entre si, evitando que ocorram falhas e como foi dito, fazer com que o processo do atendimento flua corretamente. A falta do sistema é um dos principais causadores dos sintomas observados na empresa e também a causa da insatisfação dos clientes com o atendimento antes da venda.

Por fim, a qualidade no atendimento de fato pode ser considerada como influenciadora na quantidade de vendas. Um cliente satisfeito com o produto ou serviço prestado não necessariamente está satisfeito com a empresa como um todo.

As limitações do estudo foram em relação ao questionário aplicado com os clientes. Como muitas viagens de intercâmbio são longas, chegando a ter uma duração superior à um ano, não foi possível aplicar o questionário com todos os clientes da amostra em questão devido à dificuldade de contato com os mesmos, levando em conta que eles estavam ainda em seu período de viagem.

Diversas sugestões de pesquisas podem ser feitas através da realização desse estudo, como formas para criar diferenciais competitivos em empresas de intercâmbio, tendo em vista que o atendimento influi na qualidade de vendas; pesquisas mais profundas sobre a satisfação dos clientes nas empresas do ramo, sendo que ao longo da monografia pôde ser constatado que há casos de clientes que mesmo se sentindo satisfeitos com o produto, podem se sentir insatisfeitos com a empresa devido à falta de qualidade do atendimento; e também pesquisas sobre a organização, sistemas e métodos da empresa, ressaltando que um dos pontos importantes levantados nessa pesquisa foi que a falta de um sistema influencia bastante na qualidade do atendimento.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Qualidade Total em Serviços**. 3 ed, São Paulo: Atlas, 1999.

FILHO, João Chinelato. **O&M Integrado à Informática**. 11 ed, Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Ltda, 2001.

GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIANESI, Irineu G. N.; CORREA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a Satisfação do Cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

HESKETT, Sasser Jr. et al. **Lucro na Prestação de Serviços: Como Crescer com a Lealdade e Satisfação dos Clientes**. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 6 ed, São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, Henry. **Estrutura e Dinâmica das Organizações**. Lisboa: Dom Quixote Lda., 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICE I: QUESTIONÁRIO SOBRE A QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO

Das questões abaixo, em uma escala de 1 à 5, sendo:

1 – Péssimo; 2 – Ruim; 3 – Regular; 4 – Bom; 5 – Ótimo

Responda as perguntas de acordo com sua percepção em relação ao atendimento da empresa

1. Qual seu nível de satisfação com relação ao atendimento da empresa em geral?
2. Como foi a agilidade e rapidez do atendimento após a venda?
3. Qual sua avaliação do acompanhamento da empresa antes da venda?
4. Os funcionários que o(a) atenderam mostraram domínio e segurança ao explicar os serviços?
5. As explicações foram feitas com clareza, sem ficarem dúvidas pendentes?
6. Como pode ser avaliada a prestatividade dos funcionários para quaisquer problemas que possam ter surgido após a venda?
7. Como pode ser avaliada a prestatividade e iniciativa dos funcionários antes da venda para que o Sr.(a) contratasse a empresa?
8. De acordo com suas necessidades, qual foi o grau de personalização do atendimento?
9. Qual o nível de cordialidade dos funcionários na hora do atendimento?
10. Como o Sr.(a) avalia a sinceridade dos funcionários na hora de mostrar o serviço? (Ex. Tentou mostrar as qualidades reais do serviço ou apenas tentou concluir a venda)

APÊNDICE II: ENTREVISTA COM OS FUNCIONÁRIOS

A entrevista teve como objetivo saber qual a percepção dos funcionários em relação ao que é um bom atendimento, satisfação do cliente e se a empresa oferece condições para que um bom atendimento seja feito. Foram elaboradas 5 perguntas e a entrevista foi aplicada em março/2010 na própria empresa, com os funcionários.

1. Qual a principal dificuldade enfrentada ao fazer o acompanhamento de um cliente, tanto antes quanto depois da venda?
2. O que deve ser levado em conta para o atendimento ser ideal e ágil?
3. A estrutura disponível na empresa (sistemas, organização, logística) é suficiente para o atendimento, ou falta algo que possa vir a ajudar?
4. Quais são as principais reclamações feitas pelos clientes em relação ao atendimento?
5. Qual a frequência em que antigos clientes voltam a procurar os serviços da empresa?